

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen yaitu ilmu tentang bagaimana mengatur dan mengelola sesuatu untuk mencapai tujuan atau target yang sudah direncanakan sebelumnya melalui orang lain atau dilakukan oleh seseorang. Manajemen dikatakan sangat penting karena segala sesuatu tentu saja membutuhkan pengelolaan agar bisa tertata secara baik, tanpa pengelolaan atau peraturan akan sangat sulit mencapai target yang ingin dicapai.

Manajemen dilakukan oleh seseorang yang bisa mengatur atau mengarahkan orang lain dengan kemampuan dan ilmu manajemennya untuk mencapai tujuan-tujuan yang akan dicapai bisa terlaksana dengan baik, cepat, benar dan efisien. Dengan adanya manajemen yang mengatur atau mengarahkan maka kemampuan atau sumber daya manusia dalam suatu perusahaan bisa dilakukan atau disalurkan dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi, karena manajemen adalah bagaimana memimpin dan mencapai suatu tujuan dengan baik sesuai perencanaan.

Menurut **P. Siagian, Sondang** dalam bukunya **Filsafat Administrasi (2003:146)** yaitu :

Manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui orang lain.

Berdasarkan pandangan tersebut diatas, bahwa untuk memperoleh suatu hasil atau tujuan diperlukannya kemampuan atau skill yang dimiliki lewat orang lain.

Menurut **Draft** dalam bukunya **Manajemen (2002:8)** yaitu :

Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi.

Berdasarkan pandangan tersebut diatas, bahwa untuk mencapai suatu perencanaan yang baik, pelaksanaan yang konsisten dan pengendalian yang kontinyu, dengan maksud agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

2. Fungsi Manajemen

George R. Terry yang dikutip oleh **Sukarna (2011:10)** bahwa ada empat fungsi dasar manajemen yaitu :

1. **Planning (Perencanaan)**, adalah pemilihan fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan pemikiran-pemikiran atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. **Organizing (Pengorganisasian)**, adalah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang, terhadap kegiatan-kegiatan ini penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

3. Actuating (Pengarahan atau Penggerakan), adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.
4. Controlling (Pengawasan), adalah pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana.

2.2 Konsep Actuating

1. Pengertian Actuating (Pengarahan)

Actuating diartikan sebagai pengarahan orang lain. Pada dasarnya pengarahan sangat erat kaitannya dengan unsur manusia yang ada dalam organisasi. Kegiatan organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana unsur manusia dapat mendayagunakan seluruh unsur-unsur lainnya, serta mampu melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan.

Actuating merupakan keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.

Menurut **G.R Terry** yang dikutip oleh **Hasibun** dalam bukunya **Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah (2018:183)** yaitu :

Actuating adalah membuat semua anggota kelompok, agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.

Berdasarkan pandangan tersebut diatas, bahwa *actuating* merupakan kumpulan sekelompok orang untuk bekerjasama secara ikhlas dan bersemangat dalam bekerja agar rencana yang sudah dirancang dapat berjalan dengan lancar dan tujuannya dapat tercapai.

Menurut **Koontz dan O'Donnel** yang dikutip oleh **Hasibun** dalam bukunya **Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah (2018:183)** yaitu :

Actuating adalah hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dipahami dan pembagian pekerjaan yang efektif untuk tujuan perusahaan yang nyata.

Berdasarkan pandangan tersebut diatas, bahwa *actuating* merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, menggerakkan, mengatur segala kegiatan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan sesuatu kegiatan usaha.

Menurut **Terry (2008:181)**

Actuating adalah mengintegrasikan usaha-usaha anggota suatu kelompok sedemikian rupa, sehingga dengan selesainya tugas-tugas yang diserahkan kepada mereka, mereka memenuhi tujuan-tujuan individual dan kelompok.

Berdasarkan pandangan tersebut diatas, bahwa *actuating* merupakan penggabungan dari usaha-usaha kelompok untuk diserahkan kepada mereka agar dapat terpenuhinya tujuan individu maupun kelompok.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Actuating

Arni (2009) menyatakan bahwa arus komunikasi melalui media *actuating* dipengaruhi oleh struktur hierarki dalam organisasi, namun arus

komunikasi ini tidaklah berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain sebagai berikut :

1. Keterbukaan, kurangnya sifat terbuka antara pimpinan dan pegawai akan menyebabkan pemblokiran atau tidak mau menyampaikan pesan atau gangguan dalam pesan.
2. Kepercayaan pada pesan tertulis, kebanyakan para pimpinan lebih percaya pesan tertulis dan metode diskusi yang menggunakan alat-alat elektronik dari pada pesan yang disampaikan secara lisan dan tatap muka
3. Pesan yang berlebihan, karena banyaknya pesan-pesan yang dikirim secara tertulis, maka pegawai dibebani dengan memo-memo, bulletin, surat-surat pengumuman, majalah dan pernyataan kebijaksanaan sehingga banyak sekali pesan-pesan yang harus dibaca oleh pegawai.
4. Timing, pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi kebawah, pimpinan hendaknya mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan tampak yang potensial kepada tingkah laku karyawan.
5. Penyarianan, pesan-pesan yang dikirimkan kepada bawahan hendaknya semuanya diterima mereka, tetapi mereka sering mana yang mereka lakukan. Penyarianan pesan ini dapat disebabkan oleh bermacam-macam faktor diantaranya perbedaan persepsi diantara pegawai, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya kepada pimpinan.

2.3 Konsep Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pada suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peran yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan memainkan peran yang dominan, krusial dan kital dalam keseluruhan upaya meningkatkan kinerja, baik dalam tingkat individual, kelompok, dan organisasi. Dengan ini tanpa pemimpin selalu akan dikaitkan dengan kelompok, karena seorang pemimpin tanpa kelompok dan anggota tidak akan ada manfaatnya meskipun individu tersebut mempunyai potensi yang sangat baik untuk menjadi seorang pemimpin.

Perlu diketahui arti kepemimpinan itu agar kita mengetahui apa sebenarnya kepemimpinan, untuk itu kepemimpinan mengemukakan beberapa pengertian mengenai kepemimpinan yang berdasarkan kepada pendapat para ahli.

Menurut **P. Siagian, Sondang** dalam bukunya **Kepemimpinan Organisasi & Prilaku Administasi (2002:235)** yaitu :

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya

Berdasarkan pandangan tersebut diatas, bahwa kepemimpinan merupakan upaya seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain salah satunya kepada bawahannya agar mereka mau mengikuti arahan dari pimpinan walaupun bawahan tidak menyukai hal itu.

Menurut **Blancard dan Hersey** dalam **Tohardi (2002 : 57)**

Kepemimpinan adalah setiap proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Berdasarkan pengertian diatas, bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dari pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan dapat tercapai.

2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut **Siagian (2003 : 48-70)**, yaitu :

1. Pimpinan sebagai penentu arah, yaitu setiap birokrasi baik dibidang kenegaraan, keniagaan, politik, sosial dan birokrasi kemasyarakatan lainnya diciptakan atau dibentuk sebagai wahana untuk mencapai tujuan tertentu, baik yang sifatnya jangka panjang, jangka pendek, yang tidak mungkin tercapaivapabila tidak diusahakan dicapai oleh anggotanya yang bertindak sendiri-sendiri tanpa ditentukan oleh pimpinan.
2. Pimpinan sebagai wakil dan juru pimpinan bicara birokrasi, yaitu dalam rangka mencapai tujuan, tidak ada birokrasi yang bergerak dalam suasana terisolasi. Artinya tidak ada birokrasi yang akan mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak di luar birokrasi itu sendiri yaitu pihak stakeholder.

3. Pimpinan sebagai komunikator, yaitu pemeliharaan baik keluar maupun kedalam dilaksanakan melalui proses komunikasi, baik secara lisan maupun tertulis.
4. Pimpinan sebagai mediator, yaitu dalam kehidupan birokrasi selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi baik dalam hubungan keluar maupun dalam hubungan kedalam birokrasi.
5. Peranan selaku integrator, yaitu kenyataan dalam kehidupan birokrasi bahwa timbulnya kecenderungan berpikir dan bertindak berkotak-kotak dikalangan para anggota birokrasi dapat diakibatkan oleh sikap yang positif, dan mungkin pula karena sikap yang negatif.

3. Nilai-nilai Kepemimpinan

Menurut **Guth** dan **Taguri** dalam **Salusu (2000)** menyatakan ada 5 tipe nilai yaitu :

1. Teorik, yaitu nilai-nilai yang berhubungan dengan usaha mencari kebenaran dan mencari keberadaan dan mencari pembenaran secara rasional.
2. Ekonomis, yaitu yang terletak pada aspek-aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa peristiwa untuk kepentingan sendiri.
3. Sosial, yaitu menaruh belas kasihan pada orang lain, simpati, tidak mementingkan diri sendiri
4. Politis, yaitu berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetisi sebagai faktor yang vital dalam kehidupannya.
5. Religius, selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan sang pencipta.

4. Syarat - syarat Kepemimpinan

Syarat-syarat kepemimpinan sangat urgent diperhatikan, karena merupakan landasan untuk melakukan aktivitas-aktivitas seorang pemimpin. Jika syarat-syarat untuk jadi pemimpin terpenuhi, maka akan melahirkan pemimpin yang berkualitas. Menurut **Kartono (2005 : 36-38)**, mengatakan bahwa persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting yaitu :

1. Kekuasaan, yaitu otoritas dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
3. Kemampuan, yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

2.4 Konsep Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Pada rangka mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang akan digunakan salah satunya kepemimpinan transformasional yang dimana kepemimpinan ini dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka yang mengikutinya.

Kepemimpinan transformasional suatu gaya yang menginspirasi dan memberdayakan individu, kelompok dan organisasi untuk melakukan perubahan dimana perubahan tersebut berpengaruh terhadap kinerja dari pegawai itu sendiri, komunikasi juga harus selalu berjalan yang dilakukan pimpinan kepada bawahannya agar ada hubungan yang baik untuk bisa mencapai suatu tujuan yang dicapai.

Menurut **Bass** dalam **Robbins dan Judge (2007 : 387)**

Kepemimpinan transformasional merupakan pimpinan yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan memiliki kharisma.

Berdasarkan pandangan tersebut diatas, bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.

Menurut **O'Leary (2001 : 112)**

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerjanya melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan pandangan tersebut diatas, bahwa kepemimpinan transformasional merupakan upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang bisa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

2. Unsur Kepemimpinan Transformasional

Di dalam kepemimpinan transformasional terdapat beberapa unsur (lensuffie, 2010 : 125):

1. Unsur pemimpin
 - a. Pemimpin memiliki karisma di mata pengikut
 - b. Pemimpin memiliki visi atau idealisme yang sesuai dengan harapan pengikut
 - c. Pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada pengikut
2. Unsur pengikut
 - a. Pengikut memiliki inspirasi dari dirinya dan memandang pemimpin mampu membawanya untuk mewujudkan inspirasi tersebut
 - b. Pengikut memiliki motivasi dan pemimpin menangkap motivasi tersebut untuk diarahkan menjadi tujuan bersama

3. Unsur kerjasama

Di dalam melakukan pekerjaannya, pemimpin mampu merangsang atau memicu kreativitas intelektual dari para pengikut

4. Unsur keputusan

Di dalam kerjasama transformasional, pengikut bebas mengambil keputusan dan bukan karena ada tekanan

3. Karakter Kepemimpinan Transformasional

Tichy dan Devenna dalam Luthans (2006 : 653), menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut :

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan

2. Mereka berani
3. Mereka mempercayai orang lain
4. Mereka motor penggerak nilai
5. Mereka pembelajar sepanjang masa
6. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
7. Mereka visioner

2.5 Konsep Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu performance yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai, selain itu performance yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi dimana pegawai itu bekerja.

Performance atau kinerja ini perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seseorang pegawai pada khususnya dan organisasi pada umumnya.

Menurut **Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Perusahaan (2000:67)**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan pengertian diatas, dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan sesuatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja pegawai harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama priode waktu yang dicapai organisasi.

Menurut **Rivai dan Sagala (2009 : 548)**

Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Berdasarkan pengertian diatas, bahwa kinerja merupakan perwujudan atas pekerjaan yang telah dihasilkan oleh pegawai, hasil tersebut tercatat dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja yang seharusnya.

Menurut **Amstrong dan Baron** dalam buku **Wibowo (2012 : 7)**

Kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Berdasarkan pengertian diatas, kinerja pegawai adalah hasil kerja baik dari kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai per satuan periode waktu pada pelaksanaan tugas kerjanya seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Kriteria – Kriteria Kinerja Pegawai

Menurut **Schuler dan Jackson** dalam **Harsuko (2011 : 3)** menyebutkan tiga kriteria yang berhubungan dengan kinerja sebagai berikut :

1. Sifat, kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan.

2. Perilaku, kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada cara pekerjaan dilaksanakan.
3. Hasil, kriteria berkenaan dengan hasil semakin populer dengan semakin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut **Mathis dan Jackson** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2012:6)** menjelaskan bahwa ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya sebagai berikut :

1. Kemampuan Individual, mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis.
2. Usaha yang dicurahkan, usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu jika pekerjaan pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, ia tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cerminan dari kemampuan yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cerminan dari sesuatu yang dilakukan.
3. Lingkungan Organisasi, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi,

4. Meningkatkan Kinerja Pegawai

Menurut **Tyson dan Jackson (2010)**, meningkatkan kinerja merupakan konsep sederhana, tetapi penting. Konsep tersebut didasarkan pada ide bahwa sebuah tim akan meningkat dengan cepat dan terus-menerus dengan cara meninjau keberhasilan dan kegagalan. **Tyson dan Jackson (2010)** menyebutkan empat tahap dalam rencana kerja meningkatkan kinerja, yaitu :

1. Memulai tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh kelompok dan membiarkan tim mengidentifikasi faktor-faktor signifikan yang telah memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan tugas-tugas yang merintangi keberhasilan.
2. Dari faktor-faktor keberhasilan dan kegagalan, pilihlah yang praktis dan buang yang tidak mempunyai nilai
3. Kelompok menyetujui cara membuat faktor-faktor tersebut dengan tepat dan menyingkirkan yang lain.
4. Analisis tersebut tidak hanya dilakukan pada tingkat kelompok, tetapi juga pada tingkat individual.

5. Karakteristik Kinerja Pegawai

Menurut **Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2002:68)** karakteristik kinerja seseorang yang memiliki kinerja tinggi diantaranya yaitu :

- a) Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi
- b) Memiliki tujuan yang realitis
- c) Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi

- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya
- e) Memanfaatkan umpan balik yang kokrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogram

2.6 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai. Bahwa untuk mencapai kinerja pegawai yang baik bagi organisasi, salah satunya ditentukan oleh gaya kepemimpinan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang berkaitan dengan pencapaian kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan transformasional, dimana gaya transformasional adalah upaya untuk memberikan perubahan terhadap pegawai untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang bisa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Hal ini diperkuat oleh pendapat **Luthans (2006:653)** dalam bukunya **Prilaku Organisasi** bahwa :

Kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja yang tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat peneliti simpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai memiliki kaitan yang sangat erat dimana pemimpin transformasional memberikan perubahan kepada pegawai untuk menuju kinerja yang lebih baik lagi didalam organisasi.

2.7 Kerangka Berpikir

1. Kerangka Berpikir

Membahas dan memecahkan permasalahan yang ada, diperlukan adanya landasan teoritis sebagai acuan dalam menyusun kerangka pemikiran dan rancangan teori.

Berdasarkan latar belakang serta perumusan masalah diatas, peneliti menggunakan kerangka fikir dari pendapat para pakar yang dapat dijadikan landasan teori yang berhubungan dengan variabel yang menjadi kajian dalam melaksanakan penelitian, yakni : kepemimpinan transformasional (variabel bebas) dan kinerja pegawai (variabel terikat).

Kepemimpinan Transformasional digunakan untuk menggambarkan kepemimpinan dalam cakupan yang luas, dari upaya yang sangat spesifik untuk mempengaruhi pengikut dan upaya sangat luas untuk mempengaruhi seluruh organisasi dan bahkan mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang dimaksud dalam hal ini adalah pegawai di dinas kebudayaan dan pariwisata kota bandung. Seperti yang dikemukakan oleh (Yukl,2010:313) memberikan pengertian sebagai berikut :

Kepemimpinan Transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seseorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Berdasarkan pengertian diatas, kepemimpinan transformasional adalah timbulnya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat dari para pengikut

kepemimpinan transformasional, para pengikut jadi termotivasi oleh pemimpin untuk melakukan sesuatu yang lebih dari sebelumnya.

Penelitian ini peneliti menggunakan dimensi atau indikator kinerja yang merupakan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh **Northouse** dalam bukunya **Kepemimpinan(2013:181)**:

1. **Pengaruh ideal**, mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut.
2. **Motivasi yang menginspirasi**, pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.
3. **Rangsangan intelektual**, kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk berpikir kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.
4. **Pertimbangan yang diadaptasi**, pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing pengikut.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat diketahui bahwa faktor dari kepemimpinan transformasional terdiri dari pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual serta pertimbangan yang diadaptasi harus dilakukan terus menerus sehingga dapat menyesuaikan kebutuhan pengikut atau berfokus pada pengembangan pribadi mereka.

Kinerja pegawai sangat penting untuk kesuksesan sebuah perusahaan secara keseluruhan. Para manajer perlu memahami manfaat utama dari kinerja pegawai sehingga mereka dapat mengembangkan metode yang konsisten dan obyektif untuk mengevaluasi kinerja pegawai.

Menurut **Wibowo** dalam bukunya **Manajemen Kinerja(2010:7)**, mengemukakan bahwa “**Kinerja pegawai adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut**”.

Berdasarkan pengertian diatas, kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

Sedamaryanti dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:51)** mengemukakan bahwa ada lima aspek yang dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja pegawai antara lain :

1. **Quality of work (kualitas kerja)**, yaitu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan yang dihasilkan dari suatu pekerjaannya.
2. **Promptness (ketepatan waktu)**, menunjukkan waktu yang diperlukan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya.
3. **Initiative (inisiatif)**, menunjukkan apresiasi seseorang terhadap pekerjaannya dengan berusaha mencari, menemukan dan mengembangkan metode-metode yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil yang gemilang

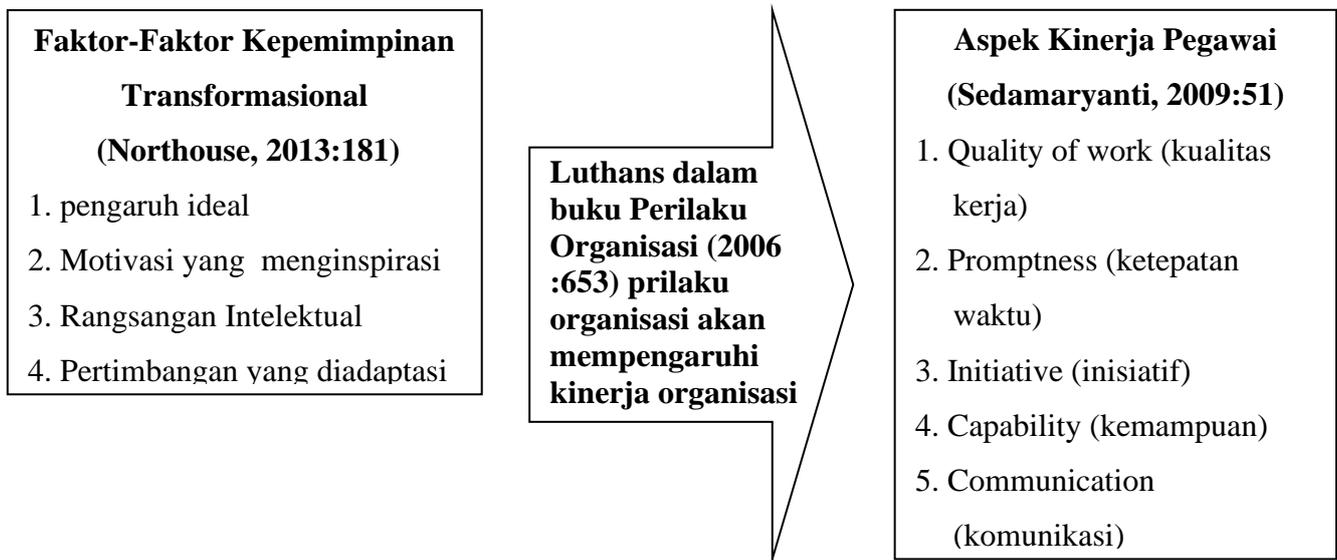
4. **Capability (kemampuan)**, potensi yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan efisien dan efektif.
5. **Communication (komunikasi)**, kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan sesama rekan sekerja maupun lingkungannya yang berguna untuk mendukung aktivitas pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat diketahui bahwa aspek dari kinerja terdiri dari kualitas, ketepatan, inisiatif, kemampuan dan juga komunikasi harus dilakukan secara rutin dan uga teratur sehingga dapat bermanfaat bagi pengembangan karir pegawai yan dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan transformasional pada umumnya dapat dikatakan mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari pendapat **Luthans (2006:653)** dalam bukunya **Prilaku Organisasi** bahwa :

Kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja yang tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat peneliti simpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai memiliki kaitan yang sangat erat dimana pemimpin transformasional memberikan perubahan kepada pegawai untuk menuju kinerja yang lebih baik lagi didalam organisasi.



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.8 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir diuraikan yang telah diuraikan di atas, peneliti mengemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung.
2. Terdapat faktor-faktor yang menjadi hambatan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung.
3. Terdapat usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung.